

## HARMONIZATION OF THE ENTERPRISES DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC MODERNIZATION

**Boichenko Kateryna**

Ph.D, associated professor of the economics  
of enterprises chair  
of the SHEE «Vadym Hetman Kyiv National  
Economic University»

**Abstract.** In the article the essence of the enterprise development process in view of the present economic conditions was defined. Research of the existing definitions of «enterprise development» in the scientific literature was carried out and the two aspects of its treatment were singled out — in the narrow and broad sense. Key harmonization elements of the effective enterprise development such as Increment of the market value of the company, creating competitive benefits of enterprise value creation of the company, the formation of the intellectual potential of the company, the formation of the intellectual capital of the company, strategy development, providing leadership position in the market and social responsibility on the basis of satisfaction of the company stakeholders were singled out. The ways of transformation of the domestic companies based on increasing the intellectual potential, market value, development strategy, principles of social responsibility, leadership and competitive advantages in order to increase the effectiveness of activity.

**Keywords:** enterprise development, the company's value, stakeholder, leadership, transformation

*Стаття надійшла до редакції 04.10.2014*

УДК 65.011.1+658.3

**Олена Миколаївна Гребешкова\***

### ПРАКТИКА ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОЦІНКА СТАНУ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕНДЕНЦІЙ

**Анотація.** У статті викладено результати дослідження визначальних характеристик практики партнерської взаємодії українських підприємств. Запропоновано визначення та виявлено відмітні ознаки реляційного простору підприємства як мережі двосторонніх відносин, що виникає внаслідок колективної дії бізнес-партнерів. Спираючись на засадничі положення ресурсного підходу (RVB) в теорії стратегічного управління, концепцій стейкхолдерів і партнерської взаємодії проведено оцінку та виявлено тенденції формування реляційного простору в українській економіці.

**Ключові слова:** ресурсний підхід (RVB), реляційна концепція, партнерські відносини, стейкхолдери, партнери, підприємство, управління партнерською взаємодією.

**Вступ.** З позицій традиційної (ортодоксальної) теорії стратегічного управління підприємство з моменту свого створення прагне до досягнення конкурентних пе-

---

\* Олена Миколаївна Гребешкова — канд. екон. наук, доцент кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» [grebeshkova@kneu.edu.ua](mailto:grebeshkova@kneu.edu.ua)

реваг, що дозволяють йому бути відмінним від інших у ринковому просторі. За умов постіндустріальної економіки, що характеризується процесами глобалізації, поширенням інформаційно-комунікаційних технологій, домінуванням нематеріальних (зокрема, інтелектуальних) ресурсів, зміщенням у ланцюгу створення цінності акцентів з «виробника» на «споживача», перед господарюючими суб'єктами постає проблема пошуку нових джерел «прибутковості та неповторності» [1, с. 16] як цільової настанови їх розвитку у стратегічній перспективі.

Російський дослідник Г. Б. Клейнер відзначає, що ресурси в економічній системі мають бути спрямовані на досягнення не стільки конкурентних переваг, що забезпечують перемогу у змаганні за споживчий попит, скільки на набуття так званих «партнерських переваг» — умов, що забезпечують включення даного суб'єкта у взаємовигідні відносини з іншими суб'єктами [2, с. 9]. У такому контексті пошук джерел додаткової вигоди, що може отримувати підприємство внаслідок цілеспрямованого формування мережі відносин зі своїми бізнес-партнерами набуває особливої актуальності.

**Постановка задачі.** Необхідно зазначити, що в теорії стратегічного управління методологічні засади концепції партнерської взаємодії підприємств знаходяться на стадії наукового оформлення.

На межі XX та XXI століть з'явилися концепції «співконкуренції» А. М. Бранденбургера та Б. Дж. Найлебуффа [3] та «підприємницьких екосистем» Дж. Ф. Мура [3], ключові положення яких зводяться до такого: у сучасному бізнесі орієнтація фірми на односторонні переваги є стратегічно невиправданою, а вигоду можуть і повинні отримувати учасники її оточення (партнери). Пізніше у межах так званої реляційної концепції стратегічного управління Дж. Дайер і Х. Сінгх ввели поняття «реляційної» ренти, що виникає завдяки міжорганізаційній взаємодії фірм [4, с. 662]. У. Пауелл стверджує, що співпрацю фірм можна розглядати як засіб організаційного навчання, через який можуть посилюватись її ключові компетенції, та яка «сама по собі може стати вимірником конкуренції» [5, с. 230]. Паралельно, ґрунтуючись на засадах концепції зацікавлених осіб (стейкхолдерів) Р. Фрімена [6], з'являється термін «реляційні активи».

В Україні проблематикою партнерської взаємодії в економічних системах макро-, мезо- та мікрорівнів опікуються представники різних вітчизняних наукових шкіл (наприклад, [7—11]).

Отже, можна зробити висновок, що починаючи з 2000-х рр. відбувається формування нового напрямку в розвитку теорії стратегічного управління, який надалі будемо називати «реляційною концепцією».

Складність наукового оформлення реляційної концепції стратегічного управління підприємством пояснюється також практичною відсутністю системних досліджень практики формування підприємствами бізнес-зав'язків за умов сучасної економіки.

З метою заповнення зазначеної «дослідницької прогалини» було поставлено завдання — виявити визначальні характеристики практики партнерської взаємодії українських підприємств. Дослідження проводилось шляхом анкетування та подальшого оброблення отриманих результатів за допомогою методів статистичного аналізу даних.

**Результати.** У розвиненій економіці однією з основних концепцій підприємства є стейкхолдерська, згідно якої дії організації залежать від широкого кола її зацікавлених сторін, при цьому кожен із стейкхолдерів має свої інтереси і певні права на контроль над організацією. Концепція передбачає прийняття рішень, виходячи

з необхідності задоволення множинних і часто конфліктуючих вимог цих стейкхолдерів. Зацікавлені сторони (стейкхолдери) поставляють організації необхідні для її діяльності ресурси тому, що її діяльність дозволяє задовольняти їхні запити. При цьому задоволення запитів стейкхолдерів є не чим іншим, як отриманням ними від організації ресурсів (у найширшому сенсі цього поняття). Таким чином, відносини між організацією та її стейкхолдерами вибудовуються навколо ресурсного обміну, оскільки кожна зацікавлена сторона прагне створити власну ресурсну базу, яка найкращим чином сприятиме досягненню її стратегічних цілей [12].

Ураховуючи термінологічну невизначеність, вважаємо за доцільне ввести і уточнити поняття «реляційний простір підприємства», під яким пропонується розуміти простір, утворений мережею двосторонніх відносин між підприємством та іншими господарюючими та / або владними суб'єктами з метою створення «зони безпеки» діяльності внаслідок колективної дії партнерів. Головною ознакою реляційного простору є підвищений (порівняно з іншими сферами і напрямками діяльності) рівень «комфортності» для підприємства внаслідок відсутності в діях прямого зіткнення інтересів між його суб'єктами. У рамках свого реляційного простору підприємство переслідує дві основні мети: реалізацію завдань розвитку і зниження гостроти конкурентної напруги шляхом дотримання принципів партнерської взаємодії. Конкретизація інших цільових установок відбувається для кожного підприємства ситуативно [13].

Аналізуючи результати проведеного нами опитування представників українських підприємств та організацій за різними видами діяльності (енергетика, машинобудування та металургія, хімічна промисловість і фармацевтика, будівництво, харчова промисловість, страхування та банківські послуги, торгівля та комунікації, туристичні послуги), можемо зробити кілька висновків щодо характеристики реляційного простору українського бізнесу.

Практично незалежно від сфери діяльності переважна більшість досліджених підприємств визнає найвпливовішими стейкхолдерами своїх власників і клієнтів (1 місце з загальному рейтингу стейкхолдерів), топ-менеджерів (2 місце), керівників середньої ланки управління (3 місце), працівників підприємства (4 місце) та його постачальників (5 місце). Серед зазначених груп зацікавлених сторін тільки клієнти та постачальники відносяться до «зовнішніх» стейкхолдерів. Отже, можна робити висновок про переважну зорієнтованість вітчизняного бізнесу на задоволення запитів «внутрішніх» стейкхолдерів.

При оформленні партнерських відносин зі своїми стейкхолдерами українські підприємства прагнуть до їх формалізації; неформальні зв'язки підтримуються переважно з конкурентами, урядовими структурами (міністерствами, комітетами, агентствами тощо), ЗМІ, місцевими громадами та іншими соціально активними групами (захисниками довкілля, асоціаціями споживачів, захисниками пам'яток архітектури тощо).

У партнерських відносинах найбільшою довірою з боку підприємств користуються групи «внутрішніх» стейкхолдерів (власники та керівники підприємств усіх рівнів), про що заявили понад 50 % опитаних. З недовірою український бізнес ставиться до партнерських відносин з контролюючими та регулюючими органами (податкова, пожежна, санепідемстанції тощо), органами місцевої влади та урядовими структурами, а також ЗМІ.

Характеризуючи вплив різних груп стейкхолдерів у процесі взаємодії, респонденти відзначають, що власники, клієнти, інвестори, органи місцевої влади та урядові структури переважно диктують підприємству свої умови. На рівноправ-

них засадах найчастіше вибудовуються відносини з постачальниками (про що заявили 50 % опитаних), кредиторами (44 %), іншими бізнес-партнерами (38 %) та професійними об'єднаннями (41 %), а також з місцевими громадами (47 %).

Протягом останніх двох років у сфері управління взаємовідносинами підприємствами найчастіше реалізуються такі заходи: підвищення інформаційної відкритості (створення офіційного сайту, присутність у соціальних мережах, публікації у ЗМІ тощо); проведення та участь у виставках, конференціях, бізнес-форумах тощо; підвищення відкритості у відносинах підприємства з персоналом, про що заявили понад 50 % респондентів (рис. 1).

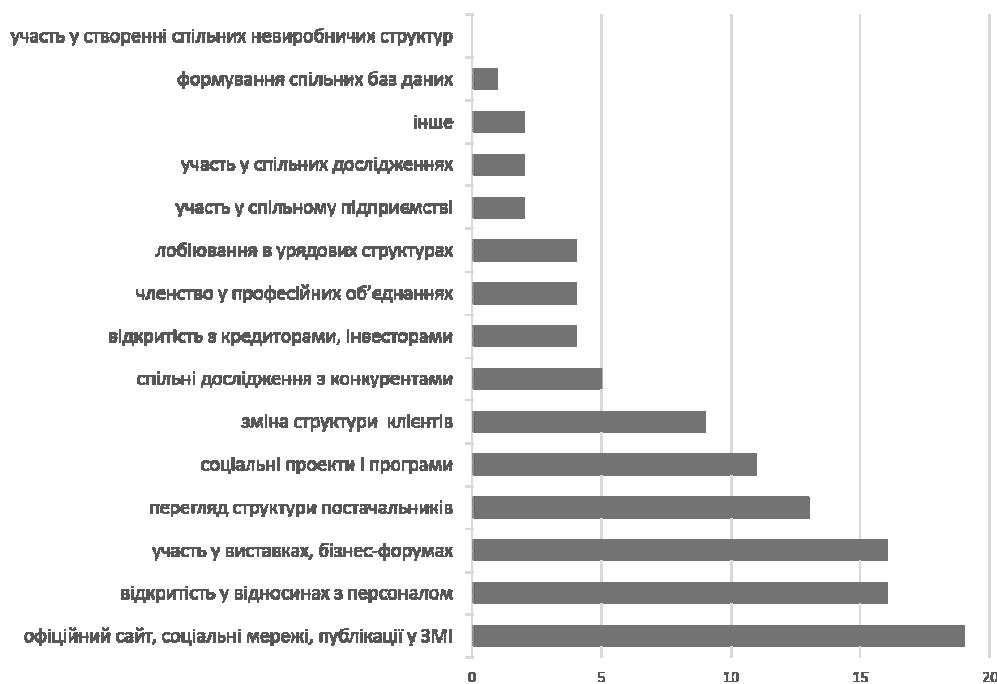


Рис. 1. Організаційні заходи в сфері управління взаємовідносинами на українських підприємствах, у % від опитаних (складено автором)

Логічно припустити, що визначальним принципом партнерської взаємодії українських підприємств є інформаційна відкритість (прозорість) відносин. Але ж в ході опитування виявилось, що принципу інформаційної відкритості у відносинах з партнерами дотримуються тільки 16 % досліджених підприємств; 56 % респондентів віддають перевагу принципу взаємної вигідності, 53 % — принципу довіри, 47 % — принципу гнучкості відносин.

Переважна більшість респондентів (понад 90 %) покладають відповідальність за управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами безпосередньо на керівника організації (рис. 2). Майже третина опитаних (28 %) стверджують, що в їх організаціях відносинами з різними групами стейкхолдерів управляють окремі працівники на основі особистих зав'язків. І тільки 16 % респондентів назвали центрами відповідальності за партнерські зв'язки спеціалізовані підрозділи (зокрема, департаменти розвитку партнерських відносин). На цій підставі можемо констатувати, що на сучасному етапі в українському бізнес-середовищі відсутнє чітке усвідом-

лення цінності партнерських відносин як потенціалу зміцнення конкурентоспроможності економічної організації.

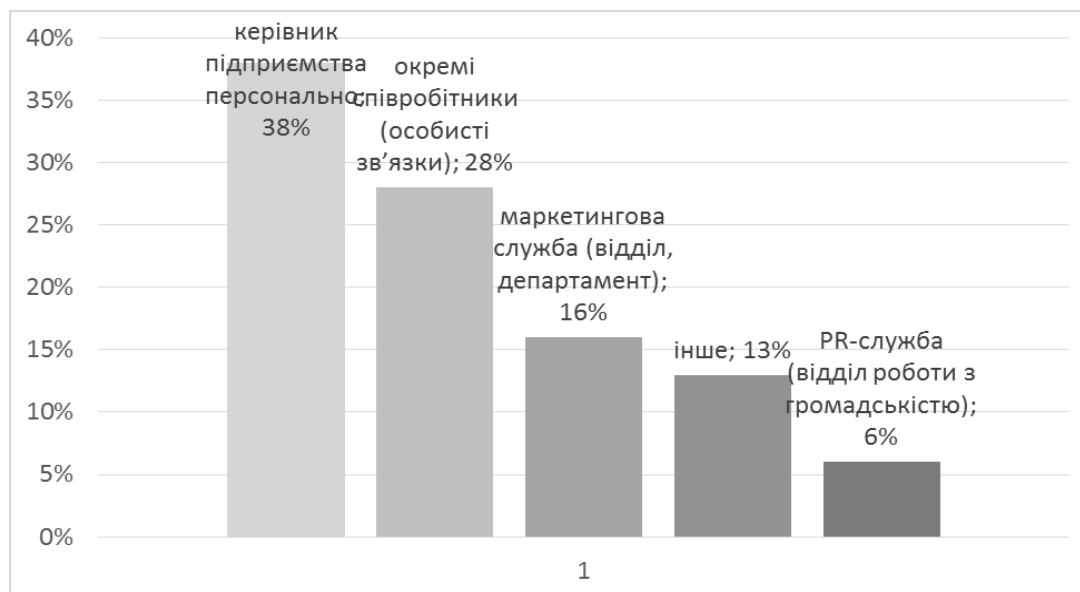


Рис. 2. Позиціонування центру відповідальності за управління взаємовідносинами на підприємстві, у % від опитаних (складено автором)

У цьому контексті цікавими виявилися дані про те, які результати партнерських відносин із стейкхолдерами є найважливішими для підприємств, до яких віднесено: зростання прибутковості (про що зазначили 69 % опитаних), збільшення продажів (63 %), формування позитивної ділової репутації (59 %), скорочення витрат (50 %).

Виявлено, що досягнення зазначених результатів партнерських відносин відбувається переважно завдяки впливу окремих груп стейкхолдерів. Зокрема, на думку 63 % респондентів найпозитивніший вплив на скорочення витрат здійснює топ-менеджмент. Ця ж саме група стейкхолдерів є визначальною у зростанні прибутковості підприємства, у чому переконані 84 % опитаних. На переконання 78 % респондентів позитивна ділова репутація підприємства формується під впливом партнерських відносин з клієнтами та залежить від топ-менеджменту (про що зазначають 75 % респондентів). Ще вагомішою визнається роль клієнтів у набутті певної ринкової позиції, про що зазначають 81 % опитаних.

Щодо перспектив свідомого (керованого) розвитку взаємодії з різними групами стейкхолдерів протягом наступних 2—3 років маємо зазначити, що увага представників досліджуваних підприємств буде зосереджена на активізації партнерських відносин, у першу чергу, з такими групами зацікавлених сторін як власники та клієнти (про що зазначили 78 % опитаних), топ-менеджери (75 %), керівники середньої ланки та працівники (66 %). Отже, у короткостроковій перспективі очікувати значних зрушень у формуванні та здійсненні проривних стратегій управління партнерськими відносинами в контексті підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу не приходить.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дозволяють зробити кілька висновків. По-перше, у вітчизняному бізнес-середовищі партнерські відносини як

джерело специфічної економічної ренти досі залишаються неусвідомленими, а отже не розглядаються як об'єкт управління. По-друге, українські бізнес-структури націлені на отримання термінової вигоди, тоді як партнерські відносини потребують часу для формування потенціалу економічної ренти. По-третє, реляційний простір українського бізнесу утворюється переважно стихійно, без цілеспрямованого впливу з боку окремих господарюючих суб'єктів. Отже питання управління поведінкою підприємств у реляційному просторі українського бізнесу очікують на подальше вивчення.

### Література

1. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. / А.П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
2. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. — 2011. — № 3. — Т. 9. — С. 3—28.
3. Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. Co-opetition. — N.Y.: Doubleday, 1996. — 196 p.
4. Dyer J. H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage / Dyer J. H., Singh H. // Academy of Management Review. — 1998. — 23 (4). — P. 660—679.
5. Powell W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries / W. Powell // California Management Review. — 1998. — vol. 40, no. 3. — P. 228—240.
6. Freeman R.E. Strategic management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. — Boston: Pitman Publishing, 1984. — 276 p.
7. Ястремська О.М. Сутність та значення діяльності міжнародних інтегрованих структур бізнесу / В кн.: Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: Монографія. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. — 344 с.
8. Яхкінд В. П. Маркетинг партнерських відносин як інструмент стратегічного управління підприємством / В. П. Яхкінд // Економіка розвитку. — 2013. — № 2. — С. 100—104.
9. Горняк О.В. Інституційні підходи до аналізу міжфірмової та внутріфірмової кооперації / О.В. Горняк, Л.Х. Доленко // Економічна теорія. — 2007. — №1.
10. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: [монографія]. / Н.І. Чухрай, Я.Ю. Криворучко. — Львів: Растр-7, 2008. — 360 с.
11. Гребешкова О.М. Стратегічні партнерства підприємств : навч. посіб. / О.М. Гребешкова, Г.В. Махова. — К. : КНЕУ, 2012. — 401 с.
12. Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Серия 8. — 2004. — № 16. — Вып. 2. — С. 51—68.
13. Гребешкова О.М. Базові положення стратегічного управління підприємством в його реляційному просторі / О.М. Гребешкова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2008. — № 6. — Т. 2 (122). — С. 132—135.

### References

1. Nalivajko, A.P. *Teorija Strategii Pidpriemstva. Suchasnij Stan Ta Naprjamki Rozvitku: Monografija*. — K.: KNEU, 2001. — 227 p.
2. Klejner, G.B. «Resursnaja Teorija Sistemnoj Organizacii Jekonomiki» *Rossiiskij Zhurnal Menedzhmenta* 9, no. 3 (2011): 3—28.
3. Brandenburger, A.M., Nalebuff, B.M. *Co-opetition*. — N.Y.: Doubleday, 1996. — 196 p.
4. Dyer, J. H., and Singh, H. «The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage.» *Academy of Management Review*. 23, no. 4 (1998): 660—679.
5. Powell, W. «Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries» *California Management Review*. vol. 40, no. 3 (1998): 228—240.

6. Freeman, R.E. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984. 276 p.
7. Jastrems'ka, O.M. «Sutnist' Ta Znachennja Dijal'nosti Mizhnarodnih integrovanih Struktur Biznesu.» In *Korporacii Ta integrovani Strukturi: Problemi Nauki Ta Praktiki: Monografija*, H.: VD «INZhEK», 2007. 344 p.
8. Jahkind, V.P. «Marketing Partners'kih Vidnosin Jak instrument Strategichnogo Upravlinnja Pidpriemstvom.» *Ekonomika Rozvitku*, no. 2 (2013): 100—104.
9. Gornjak, O.V., and L.H. Dolenko. «Institucijni Pidhodi Do Analizu Mizhfirminoї Ta Vnutrifirminoї Kooperacii.» *Ekonomichna Teorija*, no. 1 (2007).
10. Chuhraj, N.I., and J.J. Krivoruchko. *Ocinjuvannja i Rozvitok Vidnosin Mizh Biznes-partnerami. Monografija*. L'viv: Rastr-7, 2008. 360.
11. Grebeshkova, O.M., and G.V. Mahova. *Strategichni Partnerstva Pidpriemstv : Navch. Posib.* — K.: KNEU, 2012. — 401.
12. Petrov, M. A. «Teorija Zainteresovannyh Storon: Puti Prakticheskogo Primenenija.»- *Vestnik SPbGU. Serija 8. 2*, no. 16 (2004): 51 — 68.
13. Grebeshkova, O.M. «Bazovi Polozhennja Strategichnogo Upravlinnja Pidpriemstvom v Jogo Reljacijnomu Prostori.» *Visnik Hmel'nic'kogo Nacional'nogo Universitetu. Ekonomichni Nauki 2* (122), no. 6 (2008): 132—135.

## **ПРАКТИКА ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕНДЕНЦИЙ**

**Гребешкова Е.Н.**, канд. экон. наук,  
доцент кафедры стратегии предприятий  
ГВУЗ «Киевский национальный  
экономический университет имени Вадима  
Гетьмана»

**Аннотация.** В статье изложены результаты исследования определяющих характеристик практики партнерского взаимодействия украинских предприятий. Предложено определение и определены отличительные признаки реляционного пространства предприятия как сети двусторонних отношений, возникающая в результате коллективного действия бизнес-партнеров. Опираясь на основные положения ресурсного подхода (RVB) в теории стратегического управления, концепций стейкхолдеров и партнерского взаимодействия выявлены и систематизированы тенденции формирования реляционного пространства в украинской экономике.

**Ключевые слова:** ресурсный подход (RVB), реляционная концепция, партнерские отношения, стейкхолдеры, партнеры, предприятие, управление партнерским взаимодействием.

## **PRACTICAL ASPECTS OF ENTERPRISES STRATEGIC ADAPTATION TO THE MODERN CONDITIONS OF BUSINESS ENVIRONMENT**

**O. Grebeshkova**, PhD,  
SHEI «Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman»

**Abstract.** The article presents the results of research of defining characteristics of the practice of Ukrainian enterprises partnerships. Author defines the distinctive features of the relational space enterprise as a network of bilateral relations arising from collective action of business partners. Based on the statements of resource approach (RVB) theory of strategic management

concepts of partnership and stakeholders trends of formation of relational space in the Ukrainian economy are identified and systematized. It is proved that in the domestic business environment partnerships as a source of specific economic rents remain unconscious and therefore not considered as an object of control. Ukrainian businesses target for immediate benefits, while partnerships take time to form a potential economic rent. Confidence in «external» partners remains low. Responsibility center for managing partnerships in most enterprises rely directly on their heads. Article reveals that relational space of Ukrainian business is formed mainly spontaneously, without deliberate action on the part of individual businesses. That is why the issue of behavior management companies in relational space Ukrainian business are pending further study.

**Keywords:** Resource-based view, relational concept, partnerships, stakeholders, partners, enterprise, management of partnership.

*Стаття надійшла до редакції 07.10.2014*

УДК 334.7.01

**Ігор Олегович Казачков\***

### **АУТСОРСИНГ: СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИЙ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТИ**

**Анотація.** У статті аргументовано, що аутсорсинг виступає досить дієвим інструментом підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Розглянуто передумови широкого розповсюдження аутсорсингу в Україні та за кордоном. Детально описано переваги та недоліки аутсорсингу з точки зору різних учасників соціально-трудоких відносин. Акцентовано увагу на основних недоліках аутсорсингу та запропоновано шляхи збалансування інтересів підприємства-замовника, аутсорсингової компанії, найманого працівника та держави.

**Ключові слова:** соціально-трудокі відносини, підприємство, послуга, перевага, недолік, аутсорсингова компанія.

**Вступ.** Підприємницька діяльність може існувати лише за умови окупності коштів, що у неї вкладаються. І чим вищим буде ступінь цієї окупності, тим інтенсивніше буде розвиватися та чи та сфера економіки. Тобто, ринкові умови вимагають від кожного суб'єкта господарювання постійного пошуку шляхів підвищення рівня віддачі на вкладений капітал. Це передбачає такий формат господарської діяльності, за якого мінімальний обсяг ресурсів забезпечує стабільно високий рівень доходів у короткостроковій і довгостроковій перспективах. Але для більшості підприємств головним джерелом доходів виступає виторг від реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг), яка виробляється основними підрозділами. Разом з тим підприємства мають у своєму складі допоміжні та обслуговуючі підрозділи, які виконують непрофільні функції та діяльність яких має виключно витратний характер. Сконцентрувати зусилля на основних видах діяльності підприємству допомагає аутсорсинг.

\* **Ігор Олегович Казачков** – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємства, Запорізька державна інженерна академія, [aquatays@gmail.com](mailto:aquatays@gmail.com)